

提高企业利润的经营技巧

TIGAOQIYELIRUNDE
JINGYINGJIQIAO

于广涛 于广昌 吕太明 著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

提高企业利润的经营技巧

于广涛 于广昌 吕太明 著



机械工业出版社

本书所涉及的内容皆是企业在日常生产经营活动中所需关注的核心问题，即企业如何通过经营改善活动，增强自身的体质。根据不同企业的运营背景，提出企业“经营业绩和经营状况改善的重点”、“产品及其技改的重点”、“产值及其业务改善的重点”、“成本及其业务改善的重点”、“经营资源和经营环境的充分利用”、“自上而下的经营改善活动”、“自下而上的经营改善活动”、“经营改善成功的八项原则”。

本书避开了繁冗的理论介绍，使用生动的语言、形象化的图表阐述提高企业利润的若干经营技巧，文字言简意赅，插画幽默，让读者在轻松的氛围中掌握各个绝招。无论是对企业经营管理感兴趣的人士，还是在经营老企业抑或是创立新企业的创业者及管理者，本书都会提供启发和帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

提高企业利润的经营技巧/于广涛，于广昌，吕太明著. —北京：
机械工业出版社，2003. 11
ISBN 7-111-13336-6

I. 提... II. ①于... ②于... ③吕... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 100825 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑: 赵泽祥 版式设计: 霍永明 责任校对: 李汝庚
封面设计: 饶薇 责任印制: 施红
北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
890mm × 1240mm A5·6.125 印张·2 插页·144 千字
0 001—4 000 册
定价: 19.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前 言

当前，在既有企业通过变革摸索新的出路的同时，许多“新兴”企业又层出不穷。但是，从整体上看，企业的平均寿命不长。企业的更迭或者说“改头换面”的速度比以往任何时候都快得多，平均寿命也比发达国家短。为什么会出现这些现象呢？不用说是因为目前企业经营的难度比以往任何时候都大得多。特别是我国制造行业，在残酷的市场竞争环境下，那些技术落后、产品陈旧的企业更是苦难重重，虽然有的企业可以与外资企业进行联营谋求新的发展，但大多数企业债务重负，为资金短缺喘不过气来。没有新技术和新产品，企业看不到发展前景。例如有些企业资金短缺，面对激烈的竞争，使用劣质材料和落后的加工技术，产品质量低劣，造成产品积压或者因产品缺陷而赔付，从而进一步造成资金紧张，直至走向困境。我们也可以看到有些企业起初资金比较充足，有过辉煌，但时间不长，企业负债累累，依然摆脱不了出局的命运。

造成以上状况的原因很多，但是企业没有打下良好发展基础是关键因素。一个企业具有坚实的可持续发展的基础，不仅指企业具有充足的资金实力和过硬的产品，更应有包括人才和经营管理经验在内的良好的体质，这样企业才能在商海中乘风破浪，乘胜前进。如何为企业发展打下坚实的基础？如何在此基础上针对企业的不同背景，提高企业的经营利润？这就是本书所要阐述的内容，为企业开方，教给企业提高利润的若干经营技巧。

本书主要介绍企业在日常生产经营活动中，如何通过经营改善活动，增强企业的体质。说到经营改善活动，也许有些人看不上眼，认为不如找外商投资对企业进行彻底的改造，不是更好吗？这样固然好，但如果一个企业没有锐意进取、勇于奋进的精神，不仅外商看不上眼，即使看上这样的企业，企业的好日子也不会太长，因为再好的设备也会过时，钱再多也会用完。另外，国外先进的设备和技术也不是一蹴而就的，它们是日积月累不断改进、锐意创新的结果，更重要的是国外企业有着不断改善经营活动的体制。这个道理正如把企业比作人的“肌体”，资金比作“血液”，如果企业不能克服自身肌体的顽症，那么即使输入血液，也只会维持暂短的时间，挽救不了企业衰败的命运。只有调理好自身肌理，身体才能强壮起来。许多企业管理者并不是看不到企业内部经营中的不合理现象，之所以对此熟视无睹，主要认为开展这些反复、繁琐的经营改善活动还不如多开发一些客户更重要，甚至担心这些改善活动会影响企业正常的生产经营活动。为此，本书就以上问题进行了阐述，包括如何处理企业的经营改善活动和正常生产经营活动两者的关系。虽然本书涉及的内容较多，但目的只有一个，那就是从任何可能的方面为企业提高利润、增强实力献计献策。

企业要创造梦想！有梦想，员工才会全力以赴。因此，本书的着眼点主要表现在以下三个方面：

(1) 经营者要时常审视企业经营的本质，以此挖掘新的经营课题，通过将经营资源投入到重点经营项目中，使经营状况得到改善；

(2) 强调中层管理者上通下达的作用，使“自上而下的经营改善活动”和“自下而上的经营改善活动”有机地结合起来，强化企业的实力；

(3) 为了实现企业的远景目标，要通过丰富的想像力，大胆地进行企业组织结构调整以及完善管理者和员工的评定制度，对企业运营进行根本性变革。

企业要面向未来进行创新，要通过经营改善活动提高企业体质。全体员工应该有重新创业的劲头，要经常回到经营原点思考企业的问题。

各种有效的方法、手段以及包括经营者在内的全体员工的热情与行动是保证经营改善活动展开的缺一不可的两个车轮。只谈方法和手段，没有付诸行动的热情，那么经营改善活动只会流于形式；而有热情却没有方法和手段的话，那么经营改善活动的效率就不可能提高。

本书以比较“松散”的章节，将企业经营改善活动中的问题串联起来。本书避开了繁冗的理论介绍，使用生动的语言、形象化的图表阐述提高企业利润的若干经营技巧，文字言简意赅，插画幽默，让读者在轻松的氛围中掌握各个绝招。全书将突出简洁、生动和实用的特点。

本书所涉及的内容皆是企业在日常生产经营活动中所需关注的核心问题，即企业如何通过经营改善活动，增强自身的体质。无论是对企业经营管理感兴趣的人士，还是经营老企业抑或是创立新企业的创业者及管理者，本书都会提供启发和帮助。

由于作者水平所限，错误在所难免，敬请读者批评指教。

作者

2003年10月

目 录

前 言

第一章 经营业绩和经营状况改善的重点	1
第一节 用收益力诊断企业的健康状况	2
第二节 增长力是企业新陈代谢的源泉	4
第三节 财务体质强化是不断进行经营改善的结果	6
第四节 收益能力、增长能力、财务状况和今后的经营方向	8
第五节 以少量资本争取获得更多的利润	10
第六节 应该减少的经营资产	12
第七节 应该增加的经营资产	14
第八节 收支平衡点（盈亏点）的简单求解	16
第九节 两种类型的收支平衡图	18
第十节 在产值没有增加的情况下确保企业利润	20
第十一节 不降低固定费的情况下保持企业的经营活力	22
第十二节 降低变动费率提高企业利润	24
第十三节 回到原点对企业经营业绩进行全面审核	26
【轻松时刻】只有财产、体力、知识的使用才能换得新的储备	28

第二章 产品及其技改的重点

第一节 重新计算评估各产品的极限利润率	30
第二节 极限利润率低的产品应停止生产	32
第三节 极限利润率高自有其高的原因	34
第四节 中极限利润率产品应采取降低成本方式盈利	36

第五节	产品的生命周期	38
第六节	拳头产品不是铁饭碗不能靠一辈子	40
第七节	制定产品的五年计划	42
第八节	学习其他企业产品的优点	44
第九节	重视顾客的要求	46
	【轻松时刻】不要说消极的话	48
第三章	产值及其业务改善的重点	49
第一节	产值数据的三种变化曲线	50
第二节	掌握各产品产值的变化	52
第三节	产值增长但利润减少的话将潜伏着危险	54
第四节	产值低的产品应停止生产	56
第五节	产值高的产品要积极采取降低成本的对策	58
第六节	在批量生产上下工夫	60
第七节	产值随季节性变化越大则盈利越困难	62
第八节	加工淡季扩大产值的方法	64
第九节	加工旺季增强生产能力的方法	66
第十节	使固定费转变成变动费创造淡季效益	68
第十一节	降低应收债权占产值的比率	70
第十二节	重视销售信息之一：增加近期产值目标	72
第十三节	重视销售信息之二：增加远期产值目标	74
	【轻松时刻】经验和可能性	76
第四章	成本及其业务改善的重点	77
第一节	利用利润计算公式挖掘利润潜力	78
第二节	成本及其具体项目	80
第三节	材料费削减对象的选定方法	82
第四节	削减材料费之一：加强管理，杜绝浪费	84
第五节	削减材料费之二：材料使用的重新设计	86

第六节	减少人工费提高员工工资	88
第七节	削减人工费之一：防止生产中人为失误造成的损失	90
第八节	削减人工费之二：员工雇佣方式的多元化	92
第九节	削减经费之一：经费金额的表达	94
第十节	削减经费之二：重新审核外协企业	96
	【轻松时刻】繁忙与能力成反比	98
第五章	经营资源和经营环境的充分利用	99
第一节	培养优秀人才	100
第二节	个人技术转化成“企业的技术”	102
第三节	最大限度地发挥“设备能力”	104
第四节	充分利用计算机技术提高“信息化能力”	106
第五节	“财力”的根本是财务的安全性和经营能力	108
第六节	老板直接抓“企业体质”建设	110
第七节	关注“人口”的增减、构成和变动	112
第八节	揣摩消费者的“需求”	114
第九节	未来“环境问题”成为企业面临的大课题	116
第十节	掌握“国际环境”的宏观变化	118
第十一节	收集自己关心的“技术信息”	120
第十二节	需求和供给决定“景气循环”	122
第十三节	竞争企业的举动属于“行业环境”	124
第十四节	要知己知彼善于处理好“机遇和挑战”的关系	126
	【轻松时刻】正反统一原则	128
第六章	自上而下的经营改善活动	129
第一节	让企业的“远景目标”成为全体员工的共识	130
第二节	远景目标的制定之一：利润的源泉	132
第三节	远景目标的制定之二：目标产值	134
第四节	远景目标的制定之三：激励性的工资体系	136

第五节	远景目标实现的部门课题	138
第六节	制作经营改善提案一览表	140
第七节	设定提案实施的优先顺序	142
第八节	建立健全推进体制	144
第九节	实施计划及其跟踪体制	146
	【轻松时刻】老板的工作风范	148
第七章	自下而上的经营改善活动	149
第一节	自上而下的经营改善和自下而上的经营改善	150
第二节	自下而上的经营改善的目标是“价值金额”	152
第三节	班组价值金额的计算方法	154
第四节	各班组产品售价的确定方法	156
第五节	每天对价值金额进行管理	158
第六节	目标值的设定和经营改善期间的确定	160
第七节	利润目标之一：显在损失	162
第八节	利润目标之二：潜在损失	164
	【轻松时刻】情感是行动的源泉	166
第八章	经营改善成功的八项原则	167
第一节	为员工营造实现梦想的环境	168
第二节	“日常业务”和“经营改善”的差异与协调	170
第三节	根据“可能性”和“必要性”设定目标值	172
第四节	中层管理人员承上启下的作用	174
第五节	强化横向合作	176
第六节	机构调整和预算计划应以半年为单位	178
第七节	推进信息高速化	180
第八节	摩擦是进步的源泉	182
	【轻松时刻】炽热的工作热情	184

经营业绩和经营状况改善的重点

- 用收益力诊断企业的健康状况
- 增长力是企业新陈代谢的源泉
- 财务体质强化是不断进行经营改善的结果
- 收益能力、增长能力、财务状况和今后的经营方向
- 以少量资本争取获得更多的利润
- 应该减少的经营资产
- 应该增加的经营资产
- 收支平衡点（盈亏点）的简单求解
- 两种类型的收支平衡图
- 在产值没有增加的情况下确保企业利润
- 不降低固定费的情况下保持企业的经营活力
- 降低变动费率提高企业利润
- 回到原点对企业经营业绩进行全面审核

我们知道，制造行业的企业是通过产品开发（或者策划）、生产和销售，经过不断地提高产值，而最终获取利润的。表示企业最终获取利润的“收益力”有以下三个指标：

(1) 销售总利润 = 产值 - 制造成本

(2) 营业利润 = 销售总利润 - 销售费用

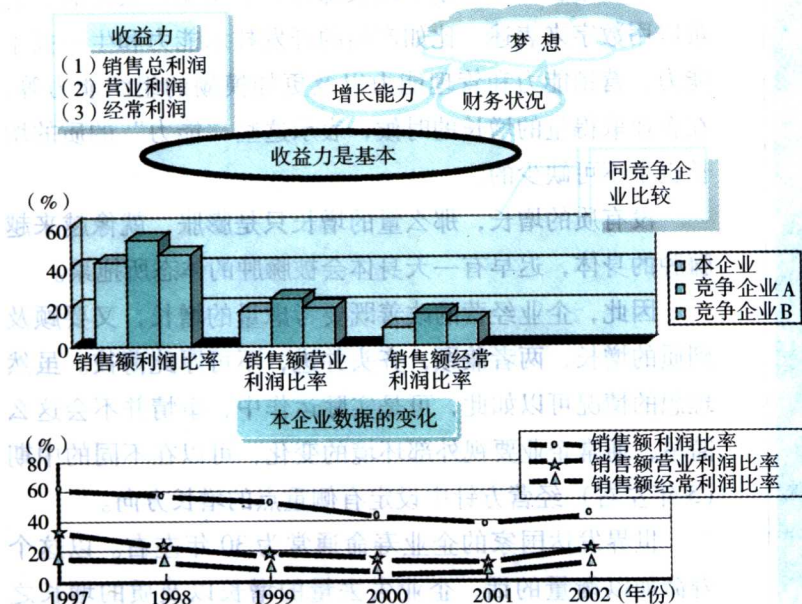
(3) 经常利润 = 营业利润 + 营业外收益 - 营业外费用（营业外收益指利息收入、有价证券买卖收益等，营业外费用指支付的利息、打折性支出等）

销售总利润、营业利润、经常利润分别表示企业的“开发和生产能力”、“营销能力”和“综合实力”。实际上在分析这些项目时，企业并不是直接使用这些指标的绝对值，而首先计算它们相对于总收入的比率，然后使用这些比率与同行业其他企业进行比较，或者分析企业的这些指标在各个时期的增减变化情况，以便对企业的收益能力进行客观的评价。

收益力表示的是当前企业经营活动中获取利润的能力，收益力越大，表示企业提高其自身“增长”和“财务”实力的能力越大；相反，若收益力比其他企业低，则说明增长速度缓慢，而处于降低的倾向，同时也表明企业开始步入衰退期，如不加以改善的话，迟早要陷入赤字的境地，最终导致企业破产。

为此，经营者要定期用准确的数据分析企业的收益力，经常用该收益力指标与同行业其他企业进行比较。当发现这些指标低于其他企业或者有降低的倾向时，要对现行的经营体制开刀动手术，及早地改善经营状况，以提高收益力。

企业收益力低下就好比一个人得了感冒，不加以重视的话，将会导致重症。因此，健康是先决条件。说到这里，值得提醒的是，对于收益力比较高的健全企业也不可掉以轻心，为了强健企业体质，保证企业在未来发展中取得长足进步，企业应时刻开展储备性经营改善活动和加速企业增长性经营改善活动，以使企业向更高的目标迈进。



企业增长力要从两个方面来看，一个是可见的产量和收入的增加、营业网点和生产场所及生产设备的增加，以及员工人数的增加等量的增长；另一个是不可见的、表现在企业体质强化等方面的质的增长。

量的增长即是企业规模的扩张。当市场（市场规模）扩大时，企业通常会采用批量生产方式等逐渐扩大产量，以发挥批量生产在成本方面的优势，进而增加企业利润。然而一旦市场饱和，竞争即将开始，这时量的增长将会阻碍企业质的增长。

质的增长并不像量的增长那样，看得见，摸得着，它难以用数字来表述。比如产品的开发技术能力和生产技术能力、营销能力和管理能力以及更加模糊的组织能力等，在企业取得量的增长的时候，表示这些“能力”的质的增长也是不可缺少的。

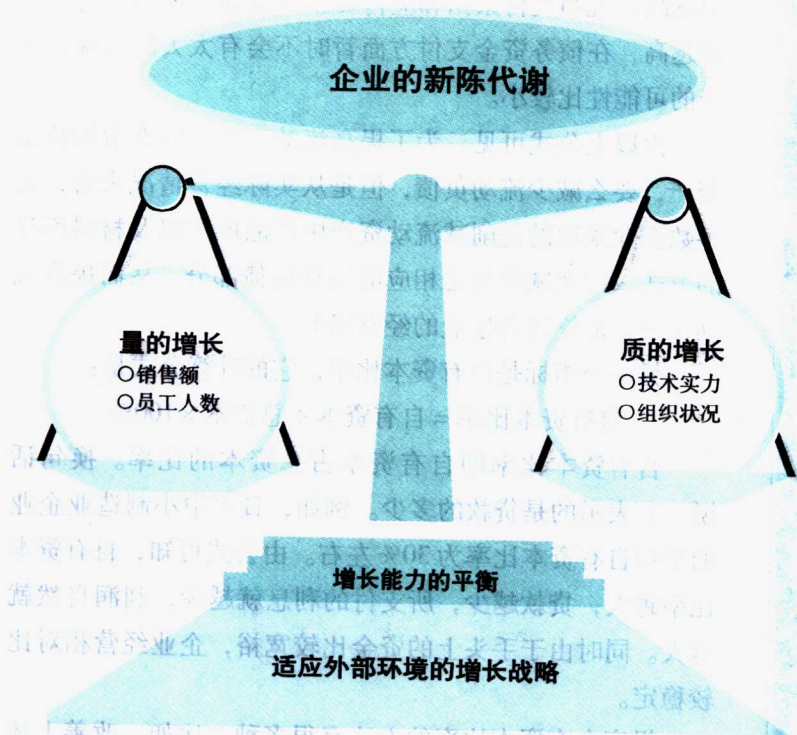
没有质的增长，那么量的增长只是膨胀，就像越来越臃肿的身体，迟早有一天身体会被臃肿的体态所拖累。

因此，企业经营的改善既要考虑量的增长，又要顾及到质的增长，两者兼顾，齐头并进，不可厚此薄彼。虽然理想的情况可以如此，可是实际运作中，事情并不会这么简单，通常企业要视外部环境的变化，可以在不同的中期（5年左右）经营方针中设定有侧重点的增长方向。

世界发达国家的企业寿命通常为30年左右。以这个寿命加以衡量的话，企业失去量的增长以及质的增长之时，就是企业停止新陈代谢之日，以后就是企业生命的惰性延续，直至等到破产之日到来。

因此，企业的经营者和管理者不仅每天要为生产和营销忙碌，而且心中时刻要想着符合企业发展的增长战略，

通过有计划有意识地实施增长战略，才能使企业新陈代谢，保持住企业的活力。



解读企业财务体质的代表性指标有“流动比率”和“自有资本比率”，无论哪个指标表示的都是由过去到现在经营改善活动积累的结果，它们决不是一朝一夕凭空想像出来的。

$$\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债} \times 100\%$$

一般而言，这个比率大于200%是比较好的。这个比率越高，说明支付票据和应付货款等流动负债的支付能力就越高，在债务资金支付方面暂时不会有太大的危险，破产的可能性比较小。

由以上公式可见，为了提高流动比率，要么增加流动资产，要么减少流动负债，但是从实际经营情况来看，大多数企业采取的是削减流动资产中产品库存以及材料库存的方式，以此减少与之相应的流动负债部分，从而提高流动比率，最终改善企业的经营状况。

另一个指标是自有资本比率，它的计算公式是：

$$\text{自有资本比率} = \text{自有资本} \div \text{总资本} \times 100\%$$

自有资本比率即自有资本占总资本的比率。换句话说，它表示的是贷款的多少。例如，日本中小制造业企业的平均自有资本比率为30%左右。由公式可知，自有资本比率越大，贷款越少，所支付的利息就越少，利润自然就越大。同时由于手头上的资金比较宽裕，企业经营相对比较稳定。

提高自有资本比率的方法有很多种。比如，改善上述流动比率的状况以及出售厂房、设备等固定资产中的闲置资产，这些都是可以采用的方法。如果有闲置的土地资产也可以待价而沽。

但是，当企业规模较大时，仅仅依靠自有资本有时难

以维系生产经营活动的正常进行，这时企业暂时需要利用贷款维持运转，这样自有资本比率自然比较低。尽管如此，但是只要有计划偿还贷款提高自有资本比率，那么这种情况不会有太大风险。所以在进行投资时，对于那些盈利把握不大的项目，贷款时一定要慎重，避免负债以影响企业的财务状况。

$$(1) \text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

$$(2) \text{自有资本比率} = \frac{\text{自有资本}}{\text{总资本(流动负债+固定负债+自有资本)}} \times 100\%$$

代表性的
财务指标

平衡表 (资产负债表)

流动资产 ● 现 金 ● 收取票据 ● 产品、材料	流动负债 ● 支付票据 ● 应付货款
流动负债 ● 厂 房 ● 机 械 ● 土 地	固定负债 ● 长期借款
	自有资本 ● 资 本 金 ● 利 润

积累经营改善经验，增加自有资本！